



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

DISCIPLINA: MONOGRAFIA

PROFESSOR ORIENTADOR: GLÁUCIA MAGALHAES

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE
VENDAS - ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VIVO**

Mariana Travaglia

RA 2057382/0

Brasília, novembro de 2010.

Mariana Travaglia

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE
VENDAS - ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VIVO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Gláucia Magalhães

Brasília, novembro de 2010.

Mariana Travaglia

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE
VENDAS - ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VIVO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Banca Examinadora

Prof. Gláucia Magalhães

Orientadora

Examinador

Examinador

Brasília, novembro de 2010.

A meus pais que sempre me ofereceram a melhor criação, transmitindo valores de dignidade e respeito para com os outros. Pelas inúmeras vezes que eles se sacrificaram para me proporcionar uma melhor condição de vida. Por todo amor e carinho que sempre foram repassados.

Aos meus irmãos que me ensinaram que a convivência exige esforços inúmeros, porém válidos e prazerosos.

As minhas amigas que sempre estão ao meu lado e é fonte de muitos sentimentos bons.

Aos meus colegas de sala e professores que souberam respeitar o meu limite e me fizeram crescer como pessoa.

Por fim, a todas as pessoas que torceram e torcem pelo meu sucesso. Dentro de mim, há um pouquinho de cada uma destas pessoas.

A professora Gláucia Magalhães, a quem devo grande admiração pelos momentos de ensinamento, realizados com muita sabedoria e pela complementação da análise crítica.

Por todos os momentos de estudo, espiritualidade e sensibilidade aprecio a professora como sendo uma pessoa muito importante na minha conclusão de curso.

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.
Chico Xavier

RESUMO

O trabalho apresentado analisa o treinamento e desenvolvimento na empresa Vivo S/A. Será demonstrada a estrutura do treinamento que a empresa utiliza para capacitar os novos funcionários para trabalhar com vendas. O treinamento de capacitação inicial, para ingressar o funcionário tanto no trabalho como na trilha de conhecimento que receberá durante o período de adaptação, reciclagem e reforço do produtos e práticas da empresa. Será detalhado em módulos e dias, definindo quais os assuntos são abordados e a importância no trabalho que é exercido pelo vendedor. Além disso será apresentada a empresa de consultoria Gouvêa de Souza, situada em São Paulo com escritórios e filiais em todos os estados, que é responsável pela área de treinamento, desenvolvimento dos instrutores, e capacitação dos coordenadores. A Gouvêa de Souza possui todos os espaços físicos de treinamento que são utilizados para apresentação e estudo.

Palavras-chaves: marketing de serviço, treinamento, desenvolvimento, vendas e liderança.

Sumário

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema.....	09
1.2 Justificativa.....	09
1.3 Objetivos	09
1.3.1 Objetivo geral	09
1.3.2 Objetivos específicos.....	09

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing	11
2.2 Vendas.....	16
2.3 Treinamento e Desenvolvimento	19
2.4 Motivação.....	21

3 METODOLOGIA

27

4 EMPRESA VIVO S/A

28

4.1 Treinamento Vivo S/A

30

5 ANÁLISE DO TREINAMENTO

42

6 CONCLUSÃO

44

7 REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

46

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Esta monografia tem como tema a importância do treinamento para o desenvolvimento de equipe de vendas da empresa Vivo S/A. A empresa Gouvêa de Souza, empresa especializada em consultoria, varejos e eventos, é responsável pelo projeto de treinamento da Vivo S/A em todo Brasil, e atua na criação e personalização de todos os materiais utilizados nos treinamentos que são solicitados, no desenvolvimento dos instrutores para ministrar os treinamentos elaborados e toda estrutura física e equipamentos utilizados para atender os treinamentos presenciais.

1.2 Justificativa

Diante do atual desenvolvimento das empresas públicas e privadas, o atendimento presencial é peça fundamental para agregar valor ao serviço oferecido para o cliente, por isso, há alguns anos os treinamentos corporativos vêm crescendo cada vez mais. Algumas ações já estão sendo praticadas para suprir essa necessidade que o cliente busca. As empresas estão montando e aperfeiçoando sua própria área de treinamento para treinar os demais, assim, o treinamento será totalmente exclusivo e centrado para que o objetivo das empresas sejam alcançados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Evidenciar a influência, importância e responsabilidade que a área de treinamento possui no desenvolvimento de equipes de vendas, tornando o atendimento mais eficaz.

1.3.2 Objetivos específicos

- demonstrar por meio de autores que o treinamento interfere diretamente na qualidade de atendimento das empresas.
- demonstrar a importância do treinamento inicial para novos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

O conceito de marketing surgiu de uma conseqüência natural em função do crescimento da sociedade grupal. Esse conceito originou-se nas trocas que as tribos faziam entre elas. Isso traduz o conceito que se constituiu o trabalho com mercados, a troca de produtos.

Segundo Telles (2003), marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, representam a tentativa de realizar as trocas em potencial de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos. Pode-se-ia complementar essa definição dizendo que marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação de suas necessidades e desejos, por meio de processo de troca.

Com esse crescimento de troca e satisfação que as empresas proporcionam para seus clientes, o marketing engloba as atividades para planejamento, preço promoção e distribuição de bens e serviço – praça, tudo isso fazendo parte de um sistema para atingir um objetivo comum (SEBRAE, 1995).

Carthy (1982) afirma que o termo marketing vem da palavra “mercado”. Mercado é um grupo de vendedores e compradores que negociam os termos de bens e serviços. Isto pode ser feito pessoalmente em determinado local, por exemplo, um mercado de produtores agrícolas, ou indiretamente, por meio de uma complexa rede de intermediários, que liguem compradores e vendedores bastante diferenciados.

As empresas produzem um determinado produto, este é alvo de uma promoção, que tem por objetivo comunicar, informar o consumidor sua disponibilidade em uma dada praça (ponto de venda, ou local), a um determinado preço.

Conhecido como composto de marketing ou mix de marketing os 4 Ps transformou-se num instrumento de suma importância para os profissionais de marketing e para as empresas em geral.

Cada item que forma o mix de marketing, produto, preço, praça e promoção têm a

sua definição. Para Koltler (2000), produto define-se em algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.

O produto pode ser considerado tangível ou intangível, de acordo com a necessidade e desejo que o cliente necessite. Produtos tangíveis, associados ao objetivo físico, com determinada finalidade básica, por exemplo, automóveis, isqueiros, geladeiras, ovos, entre outros. Produtos intangíveis, associados a serviços tais como: educação, consultoria, seguros etc, não sendo palpáveis como no caso anterior (EL-CHECK, 1987).

Para item preço, considera-se a troca mútua de benefícios, Nickels e Wood definem preço:

... quantidade de dinheiro ou algo mais de valor que a empresa pede em troca de um produto, não importa qual seja a palavra utilizada, o preço de um produto é aquilo que a empresa espera receber em troca de um bem, um serviço ou uma idéia. (NICKELS E WOOD, 1999, p. 222)

Para definir o preço certo, inicialmente pesquisa se o valor produto ou similar na concorrência e estima a reação do freguês a possíveis preços e variáveis para desconto.

O terceiro item que compõem o mix é o P de praça, o local para distribuição que esse produto criado e precificado segue até o consumidor final. A praça é um dos pontos fundamentais pra realizar a venda do produto, pois se trata do local com o perfil mais adequado para realizar a venda, baseando-se em público-alvo, concorrência, comercial local.

Praça diz respeito a levar o produto certo até o mercado-alvo. Um produto não tem utilidade para o consumidor, se não pode ser encontrado quando e onde é desejado. Na praça olhasse onde, quando e por quem os bens e serviços podem ser oferecidos à venda (CARTHY, 1982).

Finalizando o mix de marketing, o último P é promoção que são as informações

trocadas de quem vende um produto para quem adquiri.

A promoção pode se desenvolver por meio de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, vendas em massa, catálogos, seminários, feiras, publicidade e campanha institucional, afirma El-Check (1987).

Venda pessoal envolve relações diretas entre vendedores e fregueses de potencial, a venda pessoal deixa o vendedor se adaptar o composto de marketing ao freguês de potencial. Já a venda em massa é a comunicação com grandes pessoas ao mesmo tempo, atinge todos os fregueses com uma única propaganda.

A junção dos 4 P's resumisse a união de todos os itens que influenciam na tomada de decisão do cliente. Todos eles são necessários para essa construção, sendo o consumidor o centro de todos os itens.

Interando as ferramentas dos 4P's, para Cobra (1994), o modelo dos 4A's – Análise, Adaptação, Ativação, e Avaliação, compõem o mix de marketing.

Cobra (1994) define esse modelo a interação da empresa com o seu meio ambiente em função dos seus objetivos e através da efetiva ação de ferramentas do composto do marketing.

Richers (1981, p. 87) conceitua o item análise:

Visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação e tecnologia e suas interações com a empresa.

Para identificar essas forças são as pesquisas de mercado, as informações do marketing, tendo objetivo de identificar vários fatores, por exemplo, onde, como, quem compra, por que compra.

Para Adaptação, Richers (1981) justifica sendo o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa às necessidades de consumos identificadas

através da análise.

Essa análise determinará o posicionamento do produto perante o mercado, levando alguns itens como *design*, qualidade, características, embalagem, rótulo, entre outros.

Ativação é também chamado composto promocional, que, juntamente com o composto de produtos, formam esse mix de marketing, os elementos chaves para a ativação são: distribuição, força de vendas, promoção de vendas, propaganda, merchandising, e relações públicas. (COELHO, 1992).

O último A, que compõe os 4 As, é a Avaliação, Richards (1981), explica que é opera essencialmente com o levantamento e interpretação de informações provenientes do mercado.

Assim, com a união dos 4 Ps e dos 4 As, contempla todos os itens necessários para apresentação do produto e comercialização.

Além dos conceitos que foram colocados sobre o mix de marketing, pode-se explorar um vértice do marketing, o marketing de serviço.

Marketing de serviços compreende o modo que os serviços são criados e entregues para os clientes, muitas vezes sendo intangíveis, tendo uma dificuldade de compreensão, podendo várias vezes ser confundidos.

Lovelock (2009) define serviço em dois aspectos, primeiro que pode ser um ato ou desempenho oferecido à outra, pode esta ligado a um produto físico, e o desempenho é essencialmente intangível e o outro aspecto são as atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos.

Os serviços constituem grande parte da economia gerada no Brasil, dados do IBGE afirmam que o setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregados, são mais de 34 milhões de pessoas empregadas nessa área, que para

empresas são chamados de serviços internos que abrangem uma série ampla de atividades, tais como recrutamento, publicações, serviços jurídicos e contábeis, administração de folha de pagamento, treinamento, faxina, entre outras tarefas. Cada vez mais as organizações estão optando por terceirizar os serviços internos que podem ser executados por especialista subcontratado.

Cada serviço é visto como processo, método particular de operação ou uma série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos que precisam acontecer em uma seqüência definida. Os processos de pessoas desde a antiguidade procuram serviços que envolvem ações tangíveis, por exemplo, cortar o cabelo, serem transportadas. Os clientes precisam estar fisicamente presentes durante a entrega do serviço para receber seus benefícios desejados, por serem parte integrante do processo, não se pode obter os benefícios que desejam lidando numa base impessoal com os fornecedores de serviços (LOVELOCK, 2007, p. 36).

Já para Las Casas (2006), o serviço pode ter outros elementos para a decisão de compra do consumidor, são eles: perfil, pessoas, processos e procedimentos, que compõem o mix de marketing, somando com os 4 P's tradicionais, totalizando os 8 P's.

O primeiro P é o perfil é o layout do estabelecimento onde será prestado o serviço, assim o quando o cliente entrar em algum estabelecimento, faz análise dos móveis, iluminação e a refrigeração do ambiente. Esse é o primeiro contato que o cliente tem com o lugar, por isso, o perfil deve transmitir os itens principalmente higiene, organização.

Las Casas (2006) define o pessoas como o segundo P são as pessoas envolvidas na prestação dos serviços, o nível cultural, aparência e a educação que relacionam com os clientes ajudam a transmitir uma imagem positiva. Até mesmo o tipo físico do indivíduo pode ser considerado para a venda de certos produtos, por exemplo, uma academia deve ter funcionários que não sejam obesos, ou preguiçosos, pois esses aspectos transmitem valores opostos aos desejados pelos clientes que procuram o lugar.

Os processos, terceiro P, também são comercializados nos serviços. Os processos envolvem desde a entrada do cliente no estabelecimento onde o serviço será prestado e interagir com os clientes em vários momentos, a fluidez com que as etapas se completam e a interação resulta na satisfação dos clientes ou não.

Las Casas (2006) exemplifica os processos com o serviço público que era fornecido aos consumidores brasileiros: era extremamente burocrático, passavam várias vezes pelos mesmos departamentos apenas para trocar algumas fichas de documentos. Essas situações remetem a má administração de processos.

O último P que completa o mix de marketing de serviços são os procedimentos: a maneira de tratar as pessoas, atenção, simpatia e realização do atendimento. Las Casas (2006) afirma que todos os funcionários de empresa devem ser muito bem treinados para proporcionarem um bom serviço, todos os itens são feitos por treinamento, tais como sorriso, maneira de interagir, atenção dada, assim o atendimento será personalizado e invés de tratar os clientes com indiferenças.

Portanto, utilizando os 8 P's, produto, preço, praça, promoção, perfil, pessoas, processos e procedimentos, os serviços serão bem feitos gerando satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outras pessoas, a qualidade de serviços corresponde à satisfação manifestada pelo cliente ao receber o atendimento e obter o produto (LAS CASAS, 2006).

2.2 Vendas

No período da Segunda Guerra Mundial as empresas notavam que o consumidor havia mudado, buscando novos bens e serviços, qualidade e variedade. Os comerciantes da época não falavam mais em troca de produto e sim num comércio munido de lugares para vender, fazendo assim outro tipo de troca, invés de troca de produto por produto, faz a troca de produto por dinheiro.

Com essas mudanças, surge também a necessidade do cliente perante o mercado, mas como se trata do início do processo de vendas, as empresas não se atentaram a necessidade do consumidor, regado de bom atendimento, marketing pessoal, métodos de vendas.

Entendendo inicialmente como surgiu à venda, pode-se conceituar a venda, com mais objetividade.

Para o conceito de vendas, a empresa fabrica o produto e depois utiliza em vários métodos de vendas para persuadir os clientes a comprá-lo (COBRA, 1994).

Para Futrell (2003), as empresas já admitiam que o atendimento era de grande importância para o fechamento do negócio. Os vendedores munidos de técnicas de vendas nada sofisticados eram solicitados a contatar os clientes potenciais, mostrar-lhe seus produtos e tirar os pedidos. O treinamento de vendas consistia principalmente em passar conhecimento sobre os produtos.

Para realizar a venda, precisa-se do marketing para gerar essa rotatividade do produto, ter a melhor estratégia para direcioná-lo até o consumidor final. Tendo alguns objetivos finais, maximizar as vendas do produto no mercado existente, desenvolver e vender novos produtos, proporcionar a qualidade do serviço para os clientes fiquem satisfeitos. Futrell (2003) afirma que o marketing está ligado diretamente aos clientes.

Manter o ramo de vendas ativo, conta-se com profissionais altamente qualificados para atender os clientes, pois se trata da necessidade do mesmo, por isso, é necessário entender porque as pessoas compram e buscam sempre o ótimo serviço.

Segundo Futrell (2003), a necessidade do cliente está atrelada a três termos essenciais para o vendedor relacionar o benefício do produto com a necessidade do cliente, são eles: atributo de um produto qualquer, característica física do produto e vantagem de um produto.

Característica de desempenho do produto, a qual descreve como pode ser usado e como ajudará o consumidor. Benefício de um produto é o resultado favorável que o comprador recebe do produto, graças à determinada vantagem que pode atender uma necessidade do comprador.

Para se trabalhar na área de vendas, o vendedor precisa de vários itens para atender o cliente. Como já citado, o cliente, além de procurar o produto para atender sua necessidade, procura também atendimento diferenciado para realizar sua necessidade de compra.

Segundo Cobra,

Vendedor deve ter muito claro na cabeça o que tem a dizer. E o cliente deve saber aonde o vendedor quer chegar. Isto posto, o vendedor deve inicialmente vender a si mesmo, e depois, a entrevista de vendas (Cobra, 1994, pg 145).

Para isso, a linguagem corporal é fundamental para o vendedor se comunicar, os gestos e posturas englobam todo esse meio de vendas, além do sorriso, balanço da cabeça aprovando a compra do cliente ajudam a conduzir a venda.

Buscar a confiança do cliente, procurar ajudá-lo, colocar-se no lugar dele, identificar as necessidades, assim, o vendedor agirá com mais naturalidade e maior aproximação com o cliente para obter mais informações (COBRA, 1981).

Cobra (1994) ressalta que a apresentação, aperto de mão, contato pelo olhar, expressão fácil, simplicidade, postura, higiene, sorriso, pontualidade, e principalmente o conhecimento são os itens essenciais para ter com o cliente, sem esses itens a venda pode deixar a desejar em algum momento do atendimento, ou com falta de informações, ou com a própria venda de si.

O conhecimento do produto é fundamental para o cliente conquistar seu cliente e expor exatamente o que ele procura. Cobra (1994) afirma que o vendedor precisa conhecer o que motiva o seu cliente comprar.

O vendedor tem que ser objetivo na sua venda, para não ter rejeição daquilo que esta sendo oferecido e não vender intuitivamente. O cliente não compra um produto, ele compra soluções para seus problemas. Por esta razão é muito importante que o vendedor saiba vender benefícios, e esses benefícios devem proporcionar vantagens e suporte aos negócios do seu cliente (COBRA, 1994).

2.3 Treinamento e Desenvolvimento

O princípio do treinamento de pessoas existe há vários anos. Notado desde que antigamente, os primatas, por exemplo, ensinavam uns aos outros a caçar, fazer sua própria morada, defender-se do que poderia ser alguma ameaça.

Hesseling (1971) define treinamento como uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado.

Boog (1999) exemplifica simplesmente com a situação da mãe que ensina seu bebê a andar ou a pronunciar o tão esperado “mãn-mãn” – que os ouvidos mais preparados da mãe soarão como mamãe, resumisse que todos estão sempre treinando alguém.

Mucchielli (1980) diz treinar vem do latim trahere, significando trazer / levar a fazer algo.

O treinamento está em tudo que é realizado, mas tratando-se de treinamento empresarial, é peça fundamental para a estratégia da empresa que pretende ter rentabilidade e funcionários com qualidade.

Sua articulação como algo racional foi de garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades, da diminuição de erros e da ampliação da capacidade para realizar outras tarefas, condições necessárias numa empresa que rapidamente diferencia seu perfil ocupacional (BOOG, 1999).

Boog (1999) afirma que treinamento e desenvolvimento são uma das mais poderosas ferramentas de transformação no mundo organizacional. Com o crescimento do treinamento, alguns pontos básicos são observados para executar essa ação. É preciso diagnosticar que alguém precisa aprender e preparar situações que possibilitem o aprendizado e verificar os resultados. O conceito de treinamento e desenvolvimento está relacionado a disseminar conhecimento dentro das empresas, sendo a aprendizagem corporativa, o treinamento para a própria equipe.

Para realizar esses treinamentos corporativos, conta-se com vários recursos, que além de propagar a informação, atribui a redução de gastos para os treinamentos.

A redução de custos dos programas de treinamentos e desenvolvimentos de pessoas, lançando várias ferramentas e métodos, por exemplo, treinamento *on-the-job*, utilização dos próprios consultores internos para ministrar o conteúdo e no próprio ambiente de trabalho, ou, com ampla utilização de recursos tecnológicos, tais como treinamento baseado em computador, tele / videoconferência, sistemas especializados, vídeo interativo, redes de comunicação e internet (FERNANDES, 1998).

O interesse e a motivação dos treinandos são desafios constantes na área de treinamento, e a tecnologia pode inspirar os instrutores tornando a aprendizagem excitante e relevante. A multimídia interativa parece ser capaz de melhorar o processo de ensino-aprendizagem, aumentando a taxa de retenção e diminuindo o tempo necessário para a aprendizagem (BARRON, 1995).

Para finalizar o treinamento é necessário mensurar o resultado que ele proporcionou por meio de avaliações, essas avaliações irão diagnosticar se o objetivo foi alcançando a partir do levantamento de necessidades levantado inicialmente.

Hamblin (1978, p. 21) define avaliação como simplesmente o ato de julgar se valeu ou não a pena em termos de algum critério ou valor, a luz da informação disponível. No campo do treinamento a avaliação costumava por tradição, incluir não só a determinação

do valor como também a celta e análise das informações.

Para se obter o resultado final do treinamento, necessita-se do processo de avaliação, composto por três tipos de avaliação, de reação, comportamento e avaliação de reflexão, cada uma compõe seu resultado para obter o resultado final do treinamento, não há resultado parcial.

A avaliação de reação quando aplicada burocraticamente ao final do evento de treinamento, é prejudicada pelo cansaço de fim de curso, pelo volume de informações que povoam a mente dos treinandos, pelo clima de despedida, enfim, por toda sorte de fatores que enfraquecem muito a sua validade (BOOG, 1999).

A avaliação de comportamento irá mensurar a mudança no comportamento dos treinandos, assim, saberá se o treinamento atingiu a transformação proposta para o treinamento, como transformação motivacional e do conteúdo.

Avaliação de reflexão serve para observar o efeito pós-treinamento. BOOG (1999) afirma que o meio mais eficiente de conseguir essa reflexão é pela amostragem de atividade, produzir um questionário pra facilitar a reflexão dos treinandos a respeito dos fatos, apurarem os dados do questionário e finalizar a fase por meio de uma reunião de consolidação de dados.

2.4 Motivação

Motivação no período da Revolução Industrial consistia em punições. Essa era a principal maneira de organizar o ambiente criando medo e melhor aproveitamento de trabalho. Ainda na Revolução Industrial com o crescimento e investimentos cada vez mais intensos, as empresas necessitavam de um retorno mais recompensador e satisfatório.

Esse novo rumo de negócios gerou grande preocupação em termos da melhora dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só de encontrar pessoas

mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos (BERGAMINI, 1997).

Entre os cargos, Bergamini (1997) cita a administração, buscando elaborar planos salariais, item mais estimulante e motivador para o trabalhador, principalmente quando há o lucro por produtividade.

À medida que o ganho do trabalhador aumenta, aumenta também a agilidade e rapidez na produção. Além desse item, fazer com que o empregado sentisse a sua utilidade e importância pessoal no trabalho, o reconhecimento e valor de cada pessoa, e buscar de forma muito especial a satisfação das suas necessidades sociais.

Esse reconhecimento, valor e importância têm que ser repassado normalmente pelo supervisor, gestor da equipe, principalmente a preocupação por todos e simpatia perante a resolução de qualquer problema, necessidade e desejo do funcionário.

Além da motivação que cada trabalhador tem em função do salário, Bergamini (1997) percebeu que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. O importante então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Essa motivação vai ser atribuição que o funcionário agrega a empresa, seu elo de bons relacionamentos dentro do local de trabalho, buscando seu autoconhecimento, seu poder de criação, inovação, tendo a referência no que gosta de fazer.

Glasser propõe,

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. (GLASSER, 1994, p. 15)

Esse fracasso está associado a desmotivação dos funcionários, até porque as empresas já não se preocupam com dificuldades tecnológicas, pois as máquinas são inteligentes e estão ocupando o lugar do homem, então o principal papel do homem é

motivar a si mesmo e as pessoas em sua volta, para que novas idéias e discussões sejam realizadas (GLASSER, 1994).

Para Branden (1999), o verbo motivar não pode existir sem complemento. Para ele, os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoas motivadas dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma questão de qualidade permanente e distribuída de forma homogênea.

Um indivíduo motivado pode ser diferente em outro lugar. Isso significa, portanto, que as pessoas, no desenrolar do seu processo motivacional, têm a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular (GLASSER, 1994).

Pode-se ainda expor que a motivação está ligada a um aspecto simples, a própria felicidade pessoal.

Como já foi citada, a motivação na empresa depende do gestor, coordenador ou supervisor da empresa perante os funcionários. Esse papel equivale à liderança que tem sobre algumas situações e pessoas.

Rodriguez (2005) define liderança como capacidade de aglutinar pessoas ao redor de uma idéia, de um princípio, de uma filosofia, de um objetivo, de modo espontâneo.

O líder fará esse papel de aglutinar todas as essa idéia, e mais, o líder entende a necessidade do grupo, e envolve todos por essa necessidade criando um elo entre o líder e os liderados, assim surgirá a confiança no seu supervisor, a expectativa de soluções e satisfação por parte dos liderados e o líder trabalhará com pessoas de confiança, motivadas e unidas a ele.

O líder possui alguns pontos que são interessantes, como: Direção, precisa-se alguém que mostre o caminho para atingir alguma coisa, objetivos práticos, tangíveis, sonhos, anseios de vida; Honestidade, ter relações autênticas e transparentes com todos

na empresa; Esperança, em tudo que irá acontecer, agregado a confiança e comprometimento e a prática constante do otimismo realista, que vê o lado bom das coisas, realçam as qualidades das pessoas e vê erros e problemas como oportunidades claras de melhoria e mais, que age em função disso. Todos esses itens resumem-se no resultado esperado (SMITH, 1991).

Para Rodriguez (2005), bons líderes estimulam a criatividade, a curiosidade, a ação, o risco e certamente a coragem, exatamente para desenvolver a autoconfiança das pessoas e atingir resultados.

Para motivar pessoas, Maitland (1999) apresenta três teorias, a primeira teoria, de Abraham Maslow, conhecido como teórico motivacional, acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Maslow descreve essas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização em forma de pirâmide.

Maslow define as necessidades primordiais como conseguir ar, alimentos, água, necessidades para sua sobrevivência, caracterizado na pirâmide como fisiológicas.

Após conquistar essa necessidade, vem a necessidade de segurança, que esteja livre de qualquer ameaça, assim, as motivações voltam-se para as necessidades sociais, o convívio em grupo, amizade, amor efetivo e família.

Maslow afirma que o indivíduo que superar a necessidade de auto-estima, e alcançar o reconhecimento por outros indivíduos, irá fazer a sua necessidade de auto – realização até que todas estejam saciadas o máximo possível. Caso alguma necessidade não for bem sucedida, o indivíduo direciona sua motivação novamente a ela.

Relacionando a pirâmide de Maslow ao ambiente de trabalho, as necessidades fisiológicas são o salário e benefícios, necessidade de segurança relacionará com assuntos de segurança de trabalho, planos de saúde períodos de folgas para

necessidade social.

Amigos de trabalho, bom relacionamento com os superiores e a auto-realização, encaixam-se no reconhecimento e elogio por parte do superior, visando ao crescimento com promoção salarial e escala superior de cargo.

A segunda teoria apresentada por Maitland (1999) é a dos dois fatores, motivacionais e hierárquicos de Herzberg:

Herzberg afirma que os fatores de higiene ou não satisfatórios não estimulam o trabalhador, porém não podem causar a desmotivação do funcionário. Um ambiente de trabalho organizado e limpo não irá influenciar o funcionário a trabalhar melhor e mais motivado, mas satisfeitos para que outros fatores o motivem.

Mas esse mesmo ambiente que não influencia positivamente pode causar impacto na insatisfação, pois o local sujo, mal estruturado e desorganizado não é adequado para passar horas do dia, assim, influenciará para a desmotivação do trabalhador.

A terceira teoria é a da expectativa de Vroom baseada na Pirâmide de Necessidades e a Teoria dos dois fatores, para construir a teoria da expectativa.

Para Vroom existem três itens que compõem a motivação, o valor, expectativa e a instrumentalidade. Valor é a recompensa recebida, mas pode ser modificada de acordo com alterações, necessidade e novidade.

Expectativa será a relação do esforço realizado com o resultado obtido, e a instrumentalidade será a estimativa feita pela pessoa referente ao valor e expectativa que ele possui.

Por exemplo, o funcionário deseja adquirir um carro, acredita que pode alcançar esse desejo com o seu trabalho, ele então irá se dedicar de modo a produzir o resultado esperado e exigido para conquistar o seu desejo.

Maittland (1999) concorda que todas as teorias são válidas, todas têm a sua própria abordagem e ênfase em alguns quesitos, contudo o líder tem o objetivo para colocar todos os aspectos em prática.

Para liderar uma equipe esse funcionário precisa primeiro conhecer as funções, responsabilidades e saber como liderar a equipe.

Branden (1999, p. 51) afirma que a mente de quem não acredita em si mesmo não pode comunicar um máximo de inspiração ao espírito dos outros. “Quem não se sente merecedor de êxito ou de realizações provavelmente não despertará aspirações elevadas nos outros.”

O líder primeiramente tem de ser auto-motivar para conseguir desempenho na sua função, nenhum líder consegue motivar os demais, se estiver com insegurança, ou provar que sempre tem razão e as outras pessoas estão erradas.

Tem de se concentrar no trabalho e resultados, pensar em estratégias de obter esses resultados da melhor forma possível, pois depende de outros para dar certo, e não ter autoglorificação e egoísmo.

O líder da equipe acredita que sempre vai dar certo, identifica as características que levarão ao acerto e resultado positivo, e principalmente, conhecer os membros da equipe, saber o ponto forte e de melhoria de cada um para explorar o que tem de melhor, direcionar e orientar, se o líder não conhece as limitações do liderado pode causar insatisfação e desgosto do superior, pois terá uma exposição do trabalho não realizado com sucesso.

3 METODOLOGIA

Para elaborar este trabalho acadêmico foi utilizada a pesquisa explorativa.

Segundo Gil (2007, p. 40), estas pesquisas têm como objetivo “proporcionar maior familiaridade com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.” O planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que a possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Na maioria dos casos este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise do exemplo que estimule a compreensão.

Para realizar esta monografia a aluna utilizou a pesquisa bibliográfica para construir a base e o direcionamento do trabalho. A bibliografia utilizada é composta pelos autores Willian G. Kickels, Philip Kotler, Gilbert A. Churchill Junior, Renato Telles, Roberto El-Check, Felipe Bernardo Junior, Marcelo Fernandes, Roger Mucchielli, Ann & Arwig Gary Barron, P. M. Hessenlig, A. C. Hamblim, Gustavo G. Boog, Raimar Richers, Marcos Cobra, Charles M. Futrell, Iain Maitland, Nathaniel Branden, Cecília W Bergamini, Dayler M. Smith.

Para conhecer mais sobre o tema, a aluna escolheu o método estudo de caso consiste na formulação do problema que, geralmente decorre de um longo processo de reflexão e de imersão em fontes de bibliografias adequadas (Gil, 2007 p. 134). O problema exposto neste trabalho é a importância do treinamento os vendedores das lojas da Vivo para ter qualidade no atendimento. Representante da Gouvêa de Souza, a aluna foi funcionária durante 1 ano e 5 meses, da empresa responsável pela área de treinamento da Vivo no Brasil. Por meio de documentos da empresa e observações da aluna, foi exposto o treinamento de capacitação inicial, utilizado para ingressar o vendedor na carreira. Com o treinamento inicial o vendedor conhece a empresa e obter as informações iniciais referente ao serviço prestado.

4 EMPRESA VIVO S/A

Criada em abril de 2003, a Vivo, recém chegada ao mercado, mas com um histórico e uma base de clientes altíssima. Ela foi a união de várias operadoras regionais, tornando-a nacionalmente conhecida. Foram elas Celular CRT Participações S/A, Tele Leste Celular Participações S/A, Tele Centro-Oeste Celular Participações S/A (que também controlava o Norte do Brasil Telecom S/A), Tele Sudeste Celular Participações S/A, Telesp Celular Participações S/A, Global Telecom S/A e Telemig Celular Participações S/A, com investimento de duas grandes empresas a Telefônica, empresa espanhola, criada em 1924, conquistando 75% do mercado de telefonia na Espanha, e a Portugal Telecom, empresa portuguesa, denominante no mercado de telefone fixo e TV a cabo.

Com a junção de todas as empresas regionais, a Vivo em 2010 possui a cobertura em todos os estados do Brasil e o Distrito Federal. Informações obtidas pelo site teleco, a empresa Vivo S/A possui 45,6 milhões de clientes espalhados pelo Brasil, o que significa 33% da fatia do mercado de telecom, e os outros 67% divididos para todas as outras operadoras.

Esse percentual certifica a liderança continua no mercado de telecomunicação, afirma o presidente da Vivo, Roberto Lima, no site da empresa.

Seu direcionamento de trabalho é acreditar que na sociedade em rede o indivíduo pode mais e vive melhor, confirmando essa ideologia pela sua missão, que é criar condições para que um maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando de forma mais humana, segura, inteligente e divertida.

Para realizar essa missa, a empresa proporciona inicialmente para seus funcionários essas características, valorizando o trabalho prestado diariamente com o ambiente descontraído, sem espaços hierárquicos. Todos podem ter acesso às informações das áreas, momento para ginástica laboral, cursos, workshops, convenções, almoços, aniversariante do mês, Day off (dia do aniversário de folga), entre outros.

A empresa tem como valores:

- Entusiasmo: Pessoas entusiasmadas são apaixonadas pelo que fazem, por isso acreditam em si, nos outros e no poder que tem de transformar o mundo e fazer as coisas darem certo.

- Qualidade: É o compromisso com todos os nossos públicos na busca incessante por um patamar sempre superior de produtos e serviços. O caminho da qualidade é entender e perseguir a necessidade do cliente, criando produtos, sistemas e serviços confiáveis, inspirados pela visão crítica proporcionada pela essência Vivo. Esse é o grande motor da inovação.

- Confiança: A confiança é a condição para uma vida melhor numa sociedade em rede cada vez mais ágil e complexa. Por isso, construir relações baseadas em honestidade e transparência fortalece a confiança em si, no outro, e no grupo, mantendo a rede viva e animada.

- Interação: A interação é atitude resultante da consciência de que fazemos parte de um todo e de que quanto melhor informarmos esse todo, melhor estaremos informados. A interação alimenta a rede, e garante a saúde do sistema.

- Simplicidade: Ser objetivo, direto, transparente e pragmático. É a busca da síntese, do processo do resultado, que facilita e melhora a vida de todos.

- Sustentabilidade: É agir considerando os aspectos econômicos, tecnológicos, sociais e ambientais, que beneficiam nosso negócio, nosso setor e a sociedade de hoje e do futuro. É garantir resultados consistentes, gerindo seus fluxos financeiros de forma responsável e saudável, de modo a obter recursos suficientes para promover o crescimento sustentável da empresa, do setor e do desenvolvimento da sociedade. A sustentabilidade também é a grande fonte de redução de custos e inovação, porque inspira as pessoas a fazerem mais com menos, e a fazerem de forma diferente.

Segundo Roberto Lima, presidente da Vivo, a empresa oferece para o cliente a melhor cobertura e sinal para que ele possa usufruir do seu aparelho com todos os recursos disponíveis, e para Lima, isso é percebido pelo cliente.

Possui a tecnologia 3G em todo País, além do sinal favorável, a Vivo trabalha com vários serviços que o cliente pode ter de acordo com a sua necessidade e valor acessível para comprar.

O cliente tem a facilidade de ter o acesso a internet pelo celular no lugar onde estiver, independente se estiver em movimento ou parado em algum lugar para acessar.

4.1 Treinamento Vivo

O treinamento da Vivo utiliza para a equipe de vendas é coordenada pela empresa Gouvêa de Souza, que atua no mercado desde 1989, como consultoria empresarial especializada em varejo, marketing e canais de distribuição.

A consultoria empresarial trabalha com metodologias de inteligência de mercado, estratégia, operação e gestão, voltadas ao incremento de resultados, atua em vários ramos além da telefonia, como vestuário, calçado, alimento, produto de beleza, entre outros.

Para atender todos os ramos, a empresa possui quatro núcleos gerenciais:

- 1) Desenvolvimento de Negócio, responsável por eventos, marketing, patrocínios e publicação;
- 2) Consultoria Empresarial, atua como canais de distribuição centrais e redes de negócios, controladoria e finanças, crédito e serviços financeiros, estratégia e marketing *Supply Chain*, logística e *sourcing*, tecnologia e processos;
- 3) Inteligência de Mercado, como, pesquisa e estudos de mercado, análise econômica aplicada ao consumo;

4) Treinamento & Desenvolvimento, definição estratégica de ações em T&D, soluções para desenvolvimento da cultura organizacional, programas de treinamento em vendas e gestão de varejo, formação de *trainees*, processos de certificação de empresas e lojas.

Responsável durante dois anos pelo treinamento do projeto Vivo, a empresa dispõe de uma matriz situada em São Paulo, e cinco escritórios nas cidades Brasília, Joanópolis, Recife, Porto Alegre e Rio de Janeiro e nove salas de treinamento nas cidades, Belém, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo.

Em São Paulo, além da matriz, possui também a área pedagógica, responsável por todo desenvolvimento dos materiais utilizados durante os treinamentos.

Esses materiais são desenvolvidos a partir da necessidade observada para cada situação como, carga horária do treinamento, número de participantes, local onde será ministrado.

Um dos treinamentos mais usados pela Vivo é capacitação inicial, porque todos os vendedores que são contratados para atuar nas lojas, primeiro precisam participar desse treinamento. Após devidamente treinados e aptos para atuar os vendedores, são direcionados para a loja.

O treinamento possui duração de três dias, totalizando 24 horas aula. Para ocupar esse período o treinamento é dividido em 11 módulos, cada módulo aborda um tema específico que será útil durante o trabalho em loja.

Ao final de cada apresentação são feitas algumas perguntas sobre o que foi explicado para todos os participantes responderem oralmente. No final de cada dia, é realizada uma prova escrita, com perguntas sobre todos os temas que foram ministrados, já com nível de dificuldade maior. A prova é individual.

Ao final dos três dias de treinamento é feita a média das três provas, e o treinando que não atingir média igual ou superior a sete, não começa a trabalhar imediatamente, ele

ficará com o supervisor, para tirar todas as dúvidas sobre os conteúdos

No primeiro dia, o treinamento inicia-se com o módulo institucional, é apresentada toda a empresa que o funcionário irá atuar, no caso a Vivo:

Nascida em abril de 2003 abrange todos os estados do Brasil e o Distrito Federal, união de duas grandes empresas, Portugal Telecom e Telefônica.

A Vivo chegou ao mercado com a base de clientes formada e consolidada, pois uniu todas as operadoras, Celular CRT Participações S/A, Tele Leste Celular Participações S/A, Tele Centro-Oeste Celular Participações S/A (que também controlava o Norte do Brasil Telecom S/A, Tele Sudeste Celular Participações S/A, Telesp Celular Participações S/A, Global Telecom S/A e Telemig Celular Participações S/A, torna-a uma só.

O segundo módulo do treinamento explica sobre marketing pessoal. Ensina os padrões de apresentação em loja, educação que o vendedor deve ter com o cliente, postura física, gírias e vícios de linguagem.

Para o material ser bem explicativo, a apresentação é diferenciado do vendedor e para vendedora. Para os padrões da loja, o vendedor deve estar alinhado com calça social e a blusa social da loja, que é representada pelo ícone da empresa e pelas cores representativas, sapatos e meia social, e nenhum acessório ou tatuagem a mostra, cabelos aparados e limpos.

Para apresentação da vendedora, usa-se calça social adequada ao corpo, blusa social da loja não podendo fazer nenhum ajuste no tamanho, pois não são permitidos, decote e barriga amostra e sapato social.

Nenhum acessório que chame atenção ou faça barulho, como várias pulseiras, brincos grandes, apenas é utilizado brincos pequenos e aliança, as unhas aparadas, limpas e esmalte de tons claros.

Todas devem estar devidamente maquiadas com tonalidades claras e suaves, e cabelos amarrados com prendedores discretos.

Após essa explicação o instrutor mostra as maneiras adequadas de se comportar em situações inusitadas, como, se estiver com soluço, não precisa pedir desculpas todas as vezes que engasgar, apenas uma basta.

Caso boceje, sempre colocar um das mãos na frente e abaixar o rosto, para o cliente não ver, e não fazer nenhum barulho. Se estiver com tosse, cubra a boca, peça licença e saia do local de atendimento, para não atrapalhar os demais vendedores e voltar apenas quando melhorar.

Durante a explicação do produto deve ser evitados gírias e marcadores, o cliente estará com toda atenção a explicação do vendedor e caso estiver usando vícios de linguagem, marcações, como, né, tá, tipo assim, o cliente poderá perder a atenção no produto e apenas se concentrar nas marcações.

As gírias devem ser usadas de acordo com o público que irá atender, além das maneiras corretas de chamar o cliente no ato do atendimento. Se atender um executivo, idoso, sempre chamar de senhor ou senhora, se o cliente é um adolescente, pode referir como você.

O terceiro módulo aplicado é sobre tecnologia, a primeira tecnologia utilizada foi a tecnologia CDMA (*Code Division Multiple Access*), que significa acesso múltiplo por divisão de canais, essa tecnologia é marcada pela não utilização de chip, cada aparelho celular possuía o número referente ao aparelho e eram intransferíveis.

Aparelhos grandes, sem recursos, como agenda telefônica, identificador de chamada, alarmes, toques, mensagens instantâneas, câmera, apenas recebiam e realizavam ligações.

O único recurso que possuía era o *vibracall*, que diferente dos aparelhos mais

avançados, para obter o recurso tinha que comprar a bateria exclusiva para fazer o aparelho vibrar.

Com a evolução da tecnologia celular, passou a ser comercializado o GSM (*Global System for Mobile Communications*), sistema global para comunicação móvel, com a entrada do GSM, os clientes começaram a usar o chip de celular, assim, o número não ficava armazenado no aparelho e sim no chip, tendo a facilidade de vender separadamente.

Com a tecnologia GSM o cliente passou a ter mais recursos para utilizar. Os aparelhos também inovaram e praticamente todos os aparelhos possuíam *vibracall*, mensagens instantâneas, mensagens multimídias para envio de fotos, toques diferenciados, além de poder colocar o toque músicas de artistas, câmera fotográfica, galeria de fotos, músicas e vídeos, agenda telefônica e identificador de chamada.

A utilização do chip também aumentou o armazenamento dos contatos telefônicos, porque o cliente, além de armazenar os nomes no telefone, pode também armazenar no chip.

Essa utilização serve para o cliente ter a mobilidade de mudar de aparelho, trocar por um aparelho novo, ou apenas se o aparelho celular acabar a bateria, pode colocar o chip em outro aparelho que as informações vão ser carregadas normalmente.

A evolução do GSM melhorou a qualidade e segurança das ligações, além do acesso a internet pelo celular, antes para acessar email, tinha que usar computador em casa, ou notebooks, que é um item móvel, mas depende de energia para manter ligado após algumas horas de utilização, precisa ser carregado por uma fonte de energia.

O cliente possui a facilidade de acessar email pessoal, corporativo, e qualquer site na internet, como se fosse ao computador convencional.

O primeiro dia de treinamento encerra com apresentação do módulo de tecnologia

e, é aplicada a prova sobre os três temas apresentados ao longo do dia.

No segundo dia de treinamento inicia-se com o módulo de tarifação, explica-se sobre as formas que são cobradas as ligações locais, interurbanas e internacionais e as siglas correspondentes.

Cada ligação realizada no mesmo estado, por exemplo, ligação realizada em Brasília para outro celular de Brasília, são chamadas de ligações locais.

As ligações DDD (discagem direta à distância) ligações originadas de um estado para o outro, são chamadas de ligações interurbanas, além de cobrar o valor das ligações, cobrasse também os impostos da ligação. Situação se ligar do seu estado de origem para outro.

Caso realize a ligação fora do seu estado de origem, por exemplo, o celular é de Brasília, viajou para o Rio de Janeiro e precisou realizar uma ligação para São Paulo, essa ligação será cobrada o valor da ligação interurbana, e os impostos de deslocamento de adicionais de chamada.

As ligações internacionais, as chamadas DDI, discagem direta internacional, são tarifadas de acordo com o país que receber a ligação, para obter os valores dentro do site da Empresa (Vivo no Mundo) que informará todos os valores atualizados diariamente.

Após o módulo de tarifação são apresentados todos os planos que a empresa dispõe para o cliente. A intenção de apresentar os planos após a tarifação é ter o entendimento que qualquer ligação tem a sua cobrança, e que a empresa recorre a promoções, para reduzir o preço total.

São comercializados três planos, pós-pago, plano que o cliente recebe a fatura ao final de cada mês com todo o gasto, pré-pago, utiliza recarga para poder ligar e utilizar qualquer função do aparelho que é tarifada, e o plano controle, fatura de valor único que o cliente usa até chegar ao valor, depois é bloqueado, tendo a possibilidade de recarregar.

Os planos se adequam a cada perfil de cliente. O plano pós-pago, combina com aquele cliente que deseja utilizar o celular à vontade, sem bloqueios, ou preocupação dos créditos acabarem no meio da conversa, ter a facilidade de receber uma conta única no final do mês, descrevendo tudo que foi gasto e valor total.

O Plano pós-pago chamado de Vivo Você é agregado uma quantia de minutos que o cliente escolhe de acordo com o que gasta, e dois benefícios que pode escolher da maneira que achar conveniente para incrementar a uso.

O Vivo Você tem de 60, 100, 200, 400, 650, 1000 e 1600 minutos, esse é a primeira escolha que o cliente faz, quando pretende adquirir o plano, depois escolhe as duas vantagens entre essas oferecidas:

- Torpedo: o cliente ganha 60 torpedos para enviar mensagens e fotos pelo celular para qualquer outro celular da operadora Vivo.

- Noite e final de semana: o cliente ganha 100 minutos por mês para falar todas as noites com outro celular Vivo das 20h às 6h e nos finais de semana, descontando do bônus desse benefício invés do plano contratado.

- DDD (Ligação Interurbana): o cliente ganha 10 minutos para fazer qualquer ligação interurbana para qualquer celular da Vivo, em qualquer Estado.

- Favoritos: o cliente escolhe duas pessoas que possua o celular da Vivo e são cadastrados como favoritos para ligação, ele receberá 1000 minutos para falar com essas pessoas sem gastar dos minutos contratos e sim desse benefício escolhido.

- Internet: o cliente recebe 10 MB (tráfego de página de internet) para desfrutar de todos os recursos que a internet oferece, sem nenhuma restrição de sites para navegar.

Após a escolha do plano e dos benefícios o cliente está com o seu plano montado para utilizar, mas caso ele ainda queria mais um recurso que encaixa no perfil que ele

deseja, pode contratar o plano familiar que compartilha o plano montando com outra pessoa que ele solicitar, além de receber 10.000 minutos para falar entre eles.

O Plano pré-pago é definido para o cliente que não pretende ter o compromisso mensal em pagar uma fatura, não se compromete a um valor fixo mensal, para realizar as ligações coloca o crédito necessário, pode num mês colocar uma quantia alta, pois excepcionalmente foi um mês que precisou realizar várias ligações, enviar mensagens, acessar internet, como no próximo mês não precisa recarregar.

Mesmo sendo um plano que o cliente insere quanto quer gastar, a Vivo proporciona diferentes maneiras de utilização do crédito.

São essas:

- Plano Toda Hora: para quem usa o celular a qualquer hora do dia para fazer ligações locais, 24 horas por dia com tarifas fixas por minuto.

- Plano Vivo Dia: para quem usa o celular com mais frequência durante o dia em ligações locais, as tarifas são reduzidas das 6h às 18h, de segunda a sábado e o dia todo aos domingos e feriados.

- Plano Vivo Noite: para quem usa o celular com mais frequência durante a noite em ligações locais, as tarifas são reduzidas das 18h às 6h, de segunda a sábado e o dia todo aos domingos e feriados.

- Plano Vivo Escolha: o consumo do crédito vale bônus para usar no mês seguinte, podendo usar em ligações locais para outro celular vivo, ou em mensagens de texto.

Último plano comercializado é o plano controle, é um plano intermediário, possui uma fatura fixa, que quando totalmente utilizada o celular é bloqueado e liberado para inserir recarga, diferente do pós-pago que não bloqueia e não inseri recarga.

Esses são os planos apresentados no módulo e o encerramento deste dia de

treinamento, são aplicados alguns exercícios de fixação sobre o conteúdo.

O próximo módulo que finaliza o segundo dia de treinamento, é sobre o sistema Vivo Score. Esse sistema é utilizado para ver qual é o plano pós-pago que estará liberado para o cliente, ou apenas controle e pré-pago, baseado nos dados dele, nome, data de nascimento e CPF (Cadastro de Pessoa Física), sistema consultará a base de cadastros do Serasa (Centralização dos Serviços Bancários).

A análise mostrará qual plano está de acordo com a sua renda e condições de pagar, ou se não é permitido à venda por ter alguma restrição no CPF.

Aparecerão para o vendedor às cores do sinal de trânsito para identificar qual é a situação do cliente, caso apareça vermelho, não poderá fazer nenhum compra de plano pré-pago, cor amarela, o plano controle e apenas alguns planos pós-pago poderão ser vendidos e a cor verde que todos os produtos da loja estão disponíveis para o cliente.

Após a explicação o instrutor disponibiliza o simulador do sistema para terem visualização do que foi aprendido e fazer algumas pesquisas, após a simulação conclui mais um dia de treinamento com mais uma prova para verificar o conhecimento.

O terceiro e último dia do treinamento capacitação inicial inicia-se como o tema fraude, primeiro é explicado o que é a fraude, situação que outra pessoa tenta obter vantagem ou ganho em cima de algo.

Normalmente nos atendimentos da loja o maior índice de fraude são os documentos falsos que são entregues para realizar compras, normalmente o intuito disso é poder passar pelo sistema vivo score, assim, poderá comprar qualquer aparelho celular.

Ressalta também a fraude de notas, muitas compras são realizadas com notas falsas, e principalmente notas de valor baixo, por exemplo, de dez ou vinte reais, porque são valores que circulam em maior quantidade, diferente de cem reais.

A personalidade do fraudador normalmente tem alguns pontos comuns, como agitação inquietude sempre que filas para esperar, o cartão e identidade estão no bolso da camisa, sendo que normalmente sempre estão guardados na carteira, voz tremula, e principalmente sempre olhando para os lados para ter certeza que ninguém está desconfiando de nada.

Algumas maneiras de prevenir a essas pessoas são quando desconfiar que possivelmente sempre fazer perguntas que normalmente só o dono dos documentos sabe como data de nascimento, completar sobre o signo, por ser algo pessoal.

Esse módulo é bastante observado pelos treinandos, pois são informações que são usadas em qualquer momento por eles, e é finalizado com um jogo para desvendar o que é falso ou não.

O último módulo do treinamento capacitação inicial é o ciclo de atendimento, o intuito de colocá-lo no final é para mostrar como eles vão utilizar tudo que aprenderam até agora no atendimento do dia-a-dia.

O treinamento é dividido em dois momentos, a pré venda, venda e cada uma é desmembrada em vários itens.

A pré venda é constituída principalmente na preparação, tendo objetivo de planejar ações e atividades que vão ser realizadas, organizar todas as ferramentas que serão utilizadas como calculadora, papel, canetas, senhas de sistema.

A prospecção que essencial para a identificação do cliente, é identificar o perfil do cliente, principalmente cliente de alto potencial que necessitem de atendimento exclusivo.

No momento da venda, inicialmente a abordagem, primeiro contato com o cliente, é fundamental que o impressione, estabelecendo uma corrente de empatia e confiança, para construir uma relação positiva, para ele não ter atitudes defensivas durante a venda.

Na abordagem são necessários três itens para causar ótima impressão ao cliente, a aparência, imagem profissional bem cuidada, nos padrões que a loja exige apresentação ter postura tranqüila, segura e profissional e verbalização ter a comunicação assertiva.

Próximo passo é a sondagem, momento muito importante para entender o que o cliente deseja, é necessário manter a atenção total para o cliente, assim, conseguirá transformar o desejo e necessidade que o cliente procura nos produtos que a loja oferece.

Após a sondagem e descobrir o que o cliente deseja é importante oferecer mostrando que todos os itens que foram comentados na sondagem o produto preenche os quesitos.

E por fim o fechamento, a tendência é ser o fechamento a parte mais fácil da venda, apenas garantir a qualidade do produto para o cliente, e deixá-lo a vontade de voltar para qualquer eventualidade ou uma nova compra.

Para fechar o módulo, são realizados alguns teatros de vendas, atividade para encenar como funciona o ciclo de atendimento, com algumas situações e perfis os treinandos simulam como será o trabalho.

Finalizando o treinamento, os treinandos realizam a última prova com o conteúdo mostrado para obter a média final dos três dias de aula. O instrutor tem a tarefa de fazer a média e encaminhar para a coordenadora de treinamento que irá encaminhar para os responsáveis na Vivo.

O treinando que não obteve a nota superior a sete, não iniciará o trabalho e irá apenas acompanhar o gerente na loja para tirar todas as dúvidas que não foram esclarecidas.

5 ANÁLISE DO TREINAMENTO VIVO

O treinamento para equipes de vendas é fundamental para os vendedores, que têm contato direto com clientes. Normalmente o treinamento é baseado no primeiro contato

com o funcionário a empresa. Como Futrell (2003) afirma as empresas já admitiam que o atendimento era de grande importância para o fechamento do negócio. Os vendedores munidos de técnicas de vendas nada sofisticadas eram solicitados a contatar os clientes potenciais, mostrar-lhe seus produtos e tirar os pedidos.

O treinamento de vendas consiste principalmente em passar conhecimento sobre os produtos. A tendência das empresas é cada vez mais aumentar e priorizar a área de treinamento para melhorar a capacitação dos funcionários e ter a redução de custos.

A Vivo trabalha com a própria área de treinamento com a preocupação de iniciá-lo na profissão com todas as informações necessárias, e freqüentemente são reciclados para atualizar as informações já adquiridas pelos vendedores.

Fernandes (1998) confirma que a redução de custos é resultado da área de treinamento em função de utilizar o treinamento *on-the-job*, nomear um dos próprios consultores internos para ministrar o conteúdo e no próprio ambiente de trabalho, ou, com a utilização de recursos tecnológicos, como, treinamentos virtuais utilizando sistemas especializados, tele / videoconferência, vídeo interativo, redes de comunicação e internet. Ferramentas que a Vivo disponibiliza para todos os treinamentos da força de vendas, principalmente presenciais e virtuais.

Durante o treinamento de capacitação inicial da Vivo é fundamental expor sobre a apresentação postura dos vendedores que estarão diariamente com os clientes, é fundamental que estejam de acordo com as normas que a empresa exige, Cobra (1994) em seu livro define exatamente a importância que essa parte do treinamento é importante para o desenvolvimento da equipe, afirma também que sem esses itens a venda pode deixar a desejar em algum momento do atendimento, ou com falta de informações, ou com a própria venda de si.

Para finalizar o treinamento BOOG (1999) afirma que o melhor método de mensurar o que foi ensinado aos treinandos são as avaliações para mensurar conhecimento e a

transformação que ele causou no participante.

Todos os treinamentos da empresa Vivo são aplicados as avaliações sobre o conteúdo proposto e sobre o treinamento, essa atividade é feita exatamente para mensurar se o conteúdo foi absorvido e a nota obtida é armazenada no sistema próprio pois serve para avaliar a linha de crescimento e aproveitamento que o treinando obteve em todos os treinamentos que participou.

Portanto, verifica-se a importância do treinamento na busca da excelência no atendimento. O fato da Vivo contratar uma empresa especializada em treinamento para ser responsável visa ter melhor aproveitamento e foco no trabalho realizado, com pessoas especializadas no negócio da empresa e em treinamento.

6 CONCLUSÃO

O treinamento é um processo de assimilação de informações sobre a empresa e

produtos a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização de verba.

Ministrar treinamento habilita o instrutor a cumprir a sua parte no processo mais importante do treinando, mostrando todas as informações pertinentes para iniciar o trabalho, garantindo a qualidade desde o início no ciclo de atendimento, importante também para mudanças de atitudes, atitudes essas que são fundamentais para o dia a dia do vendedor dentro da loja, costumes, posturas, harmonia, entre outros.

É fundamental o treinamento de iniciação para qualquer funcionário na empresa, para que seja mostrado todo os conteúdos como, produtos comercializados, história da empresa, técnicas de vendas, apresentação pessoal, tipos de clientes, para que tenha base ao iniciar o trabalho, pois um funcionário que inicia o trabalho sem treinamento tem grandes chances de desistência rapidamente pois não se acostuma ou aprende o que tem que ser passado e de qual forma deve ser passado ao cliente.

Quanto mais treinamento o vendedor tiver, para reciclar conhecimento, aprender novos produtos e motivação, melhor é desenvolvimento dele dentro da função, assim com esses treinamentos rotineiros ele poderá desenvolver alguma característica específica podendo ser destaque no meio de convívio com os outros.

O resultado esperado é obtido e demonstrado diariamente no dia-a-dia do trabalho, como aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos resultados, porque o funcionário irá atender, vender e fechar com mais qualidade todas as vendas. E a empresa obtêm redução de custos, menos desligamentos de funcionários.

Alguns aspectos destacam-se em função do treinamento como a elevação do conhecimento e capacidade dos funcionários, melhoria do clima organizacional e principalmente a motivação pessoal.

Finalizando o treinamento está cada vez mais sendo adquirido por empresas afim

de qualificar seus funcionários e obter melhores resultados e lucros, utilizando seus próprios recursos e descobrindo talentos, pois o treinamento inicia dos próprios funcionários da empresa, que hoje destacam-se em funções e conteúdos da empresa, pois é bem mais satisfatório o próprio funcionário que tem anos de empresa ensinar os outros e monitorar o desenvolvimento ao longo dos dias esclarecendo dúvidas rotineiras, do que empresas especializadas em desenvolvimento de pessoas, que apenas cumprem o treinamento nos dias solicitados e não acompanham para ver se o resultado está sendo atingido ou deve-se ter outros treinamentos.

Este estudo, que teve como objetivo verificar a importância do treinamento de funcionários como estratégia da empresa para compor o P de pessoas e o P de procedimentos no marketing de serviços, foi positivo para uma compreensão maior da autora sobre o tema.

7 REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

Barron, Ann & Arwig Gary. **Multimedia Technologies for Training**. Libraries Unlimited Inc. 1995.

BERNARDO, Felipe Junior. **Marketing para a pequena empresa, o que é e para que serve**. Brasília, SEBRAE, 1995.

Bergamini, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo, editora Atlas 1997, 4º edição.

Branden Nathaniel, **Auto-estima no trabalho**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

Boog, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, Markon Books do Brasil, Editora LTDA. 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr; PETER, J. PAUL. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000, 2ª edição

Cobra, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo, Editora Atlas, 1981.

Cobra, Marcos. **Vendas, Como ampliar seu negocio**. São Paulo. Marcos Cobra Editora, 1994, 1º edição.

EL-CHECK, Roberto. **Marketing Básico para pequenos e médios empresários**. Petropolis: Vozes, 1987.

Fernades, Marcelo. **Cortando custos e otimizando resultados em treinamento**. Revista T&D, Fevereiro, 1998.

Futrell, Charles M. **Vendas, Fundamentos e Novas Praticas de Gestão**. São Paulo, Editora Saraiva , 2003.

Hamblin, A. C, **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo, Câmara Legislativa do Livro, 1978.

Hessenlig, P. M. G,(1971) **Evaluation of management training in some European countries, em L. E Abt e B. F Riess (eds)**; Clinical Psychology, nº 9, Nova York, Grijne & Stratton, 91-105

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing "A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 10ª edição.

Maitland Iain, **Como motivar pessoas**. São Paulo, Editora Nobel, 1999.

Mucchielli, Roger. **O trabalho em equipe**, São Paulo, Livraria Martins Fontes, Editora LTDA, 1980.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC.

Richres Raimar, **O que é Marketing**. São Paulo, editora Brasiliense S. A, 1981, 8º edição.

Smith, Dayler M. **Motivar Pessoas**, São Paulo. Publicações Europa-America. 1991.

TELLES, Renato. **Marketing Empresarial**. São Paulo, Saraiva, 2003.